特集

ISO 管理責任者の課題と育成 (1)

～現場と経営をつなぐ3つの視点～

角子　裕司

ISO 9001・ISO 14001は、2015年版では、管理責任者の設置は必須ではなくなりましたが、その役割と責任権限の明確化については変わりなく、システムの運用・改善で重要な役割を担っています。今回、管理責任者の育成を焦点に現状の課題と育成についてご紹介いたします。取り組みへのアプローチの一つとしてご参考にしていただけましたら幸いです。（編集部）

0 はじめに

ISO（品質・環境）管理責任者は、トップマネジメントと現場の各部門をつなぐ橋渡し役であり、マネジメントシステムの中心的なリーダーとして、ISO運用の成果を左右する重要な存在です。

今回は、ISO管理責任者の現状と課題や育成のポイントについて解説します。

1 ISO管理責任者の現状と課題

ISO 9001 および ISO 14001は、2015年の規格改定以降、品質・環境管理責任者の設置を必須とする要求事項がなくなりました。しかし、実務上は管理責任者を任命することで、システム運用の統括や審査対応が円滑に進むため、多くの企業では引き続きこの役職を設けています。従来は、総務部長や工場長など、経験豊富な管理職がISO管理責任者を務めるのが一般的でしたが、近年では世代交代などの影響もあり、比較的若手で経験の浅い人材が任命されるケースも増えています。中小企業では人材や育成にかけられる時間が限られているため、十分な育成や引継ぎが行われないまま業務を任されることも少なくありません。その結果、以下のような課題が生じる可能性があります。

- **関連知識の不足**：ISO規格や関連法令に対する理解が浅く、形式的な運用に陥りやすい。
- **内部監査スキルの欠如**：改善視点に乏しく、実質的な監査が行われない。
- **リーダーシップ不足**：若手には年長者が多い現場を牽引することが難しい。
- **マネジメント力の不足**：他部門との連携や経営層への報告・提案に不安がある。

これらの課題を克服するには、計画的かつ実践的な育成が求められます。

2 育成のポイント

ISO管理責任者の育成には、マインド（意識）、スキル（技能）、ナレッジ（知識）の3つの視点が必要とされます。

(1) マインド（意識）

ISO管理責任者にまず求められるのは、「自らが組織を動かす中核である」という自覚です。そのうえで、以下のような意識を持つことが望まれます。

- **リーダーシップ意識**：品質・環境目標を全社で共有し、達成に向けて関係者を巻き込む。
- **継続的改善の姿勢**：課題や不適合を放置せず、原因を分析し、改善策を立案・実行する。
- **橋渡しの意識**：現場の声を経営層に伝え、経営の方針を現場に分かりやすく浸透させる。

この「マインド」は外部から教えることが難しく、本人の意識づけによって身につく要素といえます。

(2) スキル（技能）

ISO管理責任者には、「リーダーシップ」と「マネジメ

リーダーシップ（コンパス的な技能）	**ビジョンを示し、組織の方向性を定めてメンバーの意欲を引き出す力。**
マネジメント（時計的な技能）	**計画立案、進捗管理、問題解決、組織設計などの実務を確実に遂行する力。**

ント」の2つのスキルを身につけ、状況に応じて使い分ける柔軟性が求められます。

【状況によるスキルの使い分け】

- **初期段階**：新規プロジェクトや制度導入時はリーダーシップを重視し、組織の方向性を明確にする。
- **運用段階**：運用が軌道に乗った後は、マネジメントスキルによる業務の安定化と改善活動に注力する。ただし、突発的なトラブルや計画の遅れが発生した場合にはリーダーシップも求められる。

その他、以下のような実務スキルも重要です。

- **内部監査スキル**：形式にとらわれず、改善につながる監査を実施する力。
- **コミュニケーション力**：経営層および現場双方への分かりやすい説明と調整力。
- **教育スキル**：社内研修の企画・実施によって、従業員の理解と意識を高める力。
- **文書作成能力**：マニュアルや手順書、報告書などを分かりやすく作成する力。

(3) ナレッジ（知識）

ISO管理責任者には、業務を支える次のような知識も求められます。

- **ISO規格の要求事項**：規格の目的・背景・構造を理解し、形骸化を防ぐ。
- **関連法令**：品質・環境等に関連する法規制等や行政の動向を把握する。
- **品質管理手法**：QC七つ道具などを活用し、データに基づいた意思決定を行う力。
- **業界固有の知識**：自社の業界や製品特性に基づいたマネジメントのための知見。

このように、**「マインド×スキル×ナレッジ」**の三位一体によって、実効力のあるISO管理責任者が育成されます。なかでも「マインド」の強さは、困難に前向きに取り組む力や、周囲の信頼・協力を得るうえで特に重要な要素です。ISO管理責任者に選任されることは、これら3つの能力を身につけ、人間的にも大きく成長できる貴重な機会といえるでしょう。

3 まとめ

経験の浅い新任のISO管理責任者であっても、適切な教育・訓練の機会を得ることで、着実に能力を高めることが可能です。ISO管理責任者が成長することによって、組織全体のマネジメントシステムのレベル向上も期待できます。

ただし、ISO活動はISO管理責任者一人に任せるものではなく、組織全体で取り組むべきであるという点を、トップマネジメントは常に意識しておく必要があります。全社的な視点に立った継続的な支援と協力体制こそが、ISOの真の価値を引き出す鍵となります。

次回は、計画的な育成に向けた引継ぎプログラムについて解説いたします。

筆者紹介

角子 裕司（かくし ゆうじ）

鉄鋼関連機関にて環境分野に関する調査・分析・品質管理業務等に従事。独立後、各種マネジメントシステムの構築および運用支援サービスを提供、実績多数。現在、中小規模製造業の経営体質強化支援を中心に活動。兵庫県在住。